

翻 訳

『利益計画のための基礎的諸予算』

小規模製造業者のための経営管理小冊子
アメリカ合衆国中小企業庁

著者 チャールズ J. ウォールフィール
南イリノイ大学会計学教授
カーボンディール, イリノイ州

初版 1973年11月

再版 1980年 4月

紺 野 剛

要 約

小規模製造業のオーナー経営者は、企業を成功させるために、利益をより一層増加させることができると明らかにされている、管理諸手法を時折りよく利用しているとは限らない。このような価値ある管理手法の一つとして、総合的予算システムが考えられる。

この小冊子の目的は、各種予算の単純なフレームワークを明らかにすることである。要約すると、これらの予算は、報告書を作成したり、数値を比較したり、データを分析したりするのに必要な情報を提供でき、そして将来の生産と利益を計画するために大変役立つのである。

今日、ほとんどのオーナー経営者は予算の各種の利点を認識している。簡単に言えば、予算を編成するには、貴方に貴社の基本的な目的、方針、計画、資源などを考慮することを求める。貴社が適正に組織されているかを確認

ることをも貴方に求める。貴方と貴社の中心人物が、共通の諸目的を達成するために、調整された、包括的な、そして有益な努力をするように求める。適正なコントロールと評価手続きが貴社に完全に設定されているかを確認するのに役立つ。関係者全員が、よく努力するように励ましたり、動機付ける。計画が用意されているので、全員がどこに行くのか——のみならず何故に、どのようにして、何時そして誰れと行くのかを知ることができる。要するに、予算プロセスは利益を計画する場合に価値ある手法なのである。

実務上はどんな期間に互る予算をも編成することができる。通常は1年間の予算が用いられる。ほとんどの場合、年次予算は四半期別に計画されており、各四半期は月別に（時々週別にさえ）詳細に分けられている。2, 3, 5そして10年間の予算をも編成することができるという可能性は、大変重要である。もちろん、これ以上長期間でもそうである。

この小冊子における一連の単純化された例示は、予算プロセスにおいて展開される各種の相互関係に関する、良いアイデアを貴方に提供しよう。（これらの数値は、ある一連の数値と関連している。もちろん、企業の異なる操業度は、それぞれ異なる原価を決定するであろう、そしてこのようにして実現可能利益にも影響しよう。）フレームワークとしてのこれらの諸概念を用いて、貴方と貴方のスタッフは、貴社独自の総合的利益計画予算を編成することができる。

総合的予算図表を作成するには、売上高予算から出発する。他の諸予算は、直接又は間接にこの売上高予算と関連している。次に売上量の予測を示す。

		売上量予算			
		19_1年12月31日終了年度			
地 区	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
東 部	26,000	5,000	6,000	7,000	8,000
西 部	11,000	2,000	2,500	3,000	3,500
	<u>37,000</u>	<u>7,000</u>	<u>8,500</u>	<u>10,000</u>	<u>11,500</u>

単一製品を販売し、そしてその売価が\$10であると仮定しよう。金額表示による売上高予算は次のようになる。

売上高予算

19_1年12月31日終了年度

地 区	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
東 部	\$ 260,000	\$ 50,000	\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 80,000
西 部	110,000	20,000	25,000	30,000	35,000
	<u>\$ 370,000</u>	<u>\$ 70,000</u>	<u>\$ 85,000</u>	<u>\$ 100,000</u>	<u>\$ 115,000</u>

例えば、製品単位当りの見積原価として、直接材料費 \$ 1.50、直接労務費 \$ 2.50、そして製造間接費 \$ 1.00であるとしよう。売上量に単位原価を乗じることによって、次のような売上原価予算が算定されよう。

売上原価予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
直接材料費	\$ 55,500	\$ 10,500	\$ 12,750	\$ 15,000	\$ 17,250
直接労務費	92,500	17,500	21,250	25,000	28,750
製造間接費	37,000	7,000	8,500	10,000	11,500
	<u>\$ 185,000</u>	<u>\$ 35,000</u>	<u>\$ 42,500</u>	<u>\$ 50,000</u>	<u>\$ 57,500</u>

後ほど、現金予算が編成される前に、販売費に必要な現金見積高を把握する必要がある。それ故に、販売費予算と販売費支出予算（販売費合計から減価償却費を控除する）とを作成することになる。

販売費予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
販売手数料	\$ 46,250	\$ 8,750	\$ 10,625	\$ 12,500	\$ 14,375
賃 借 料	9,250	1,750	2,125	2,500	2,875
広 告 費	9,250	1,750	2,125	2,500	2,875
電 話 料	4,625	875	1,062	1,250	1,437
事務所減価償却費	900	225	225	225	225
そ の 他	22,225	4,150	5,088	6,025	6,963
	<u>\$ 92,500</u>	<u>\$ 17,500</u>	<u>\$ 21,250</u>	<u>\$ 25,000</u>	<u>\$ 28,750</u>

販売費支出予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
販売費合計	\$ 92,500	\$ 17,500	\$ 21,250	\$ 25,000	\$ 28,750
減算:事務所減価償却費	900	225	225	225	225
現金必要高	<u>\$ 91,600</u>	<u>\$ 17,275</u>	<u>\$ 21,025</u>	<u>\$ 24,775</u>	<u>\$ 28,525</u>

次年度の一般管理費を見積るための基本的な情報は、容易に集められる。
さらに、この予算から、後に現金予算を作成するために用いられる、一般管理費支出予算を見積ることができる。

一般管理費予算					
19_1年12月31日終了年度					
	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
給 料 ……………	\$ 22,200	\$ 4,200	\$ 5,100	\$ 6,000	\$ 6,900
保 險 料 ……………	1,850	350	425	500	575
電 話 料 ……………	1,850	350	425	500	575
消 耗 品 費 ……………	3,700	700	850	1,000	1,150
貸 倒 損 失 ……………	3,700	700	850	1,000	1,150
その他の費用 ……………	3,700	700	850	1,000	1,150
	<u>\$ 37,000</u>	<u>\$ 7,000</u>	<u>\$ 8,500</u>	<u>\$ 10,000</u>	<u>\$ 11,500</u>

一般管理費支出予算					
19_1年12月31日終了年度					
	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
一般管理費見積高 …	\$ 37,000	\$ 7,000	\$ 8,500	\$ 10,000	\$ 11,500
減算：貸倒損失 ……	<u>3,700</u>	<u>700</u>	<u>850</u>	<u>1,000</u>	<u>1,150</u>
現 金 必 要 高 ……	<u>\$ 33,300</u>	<u>\$ 6,300</u>	<u>\$ 7,650</u>	<u>\$ 9,000</u>	<u>\$ 10,350</u>

さて、以上の予算情報から、損益計算書予算の作成へと進むことができる。
第 1 四半期末に \$ 10,000 を借入れる計画があると仮定しよう。支払期日に支払われるであろうが、この年度の以後の各四半期ごとに当該利息が発生する。
次のように、損益計算書予算が作成されよう。

損益計算書予算					
19_1年12月31日終了年度					
	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
売 上 高 ……………	\$ 370,000	\$ 70,000	\$ 85,000	\$ 100,000	\$ 115,000
売 上 原 価 ……………	<u>185,000</u>	<u>35,000</u>	<u>42,500</u>	<u>50,000</u>	<u>57,500</u>
売上総利益 ……………	<u>\$ 185,000</u>	<u>\$ 35,000</u>	<u>\$ 42,500</u>	<u>\$ 50,000</u>	<u>\$ 57,500</u>
営業費					
販 売 費 ……………	\$ 92,500	\$ 17,500	\$ 21,250	\$ 25,000	\$ 28,750
一般管理費 ……	<u>37,000</u>	<u>7,000</u>	<u>8,500</u>	<u>10,000</u>	<u>11,500</u>
合 計 ……………	<u>\$ 129,500</u>	<u>\$ 24,500</u>	<u>\$ 29,750</u>	<u>\$ 35,000</u>	<u>\$ 40,250</u>
営 業 利 益 ……………	<u>\$ 55,500</u>	<u>\$ 10,500</u>	<u>\$ 12,750</u>	<u>\$ 15,000</u>	<u>\$ 17,250</u>
支払利息 ……………	<u>450</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>

税引前当期純利益 …	\$ 55,050	\$ 10,500	\$ 12,600	\$ 14,850	\$ 17,100
法人税 ……………	27,525	5,250	6,300	7,425	8,550
当期純利益 ……………	<u>\$ 27,525</u>	<u>\$ 5,250</u>	<u>\$ 6,300</u>	<u>\$ 7,425</u>	<u>\$ 8,550</u>

売上高の90%が売上時の当該四半期に回収され、売上高の9%が売上後の次の四半期に回収され、そして売上高の1%が回収不可であると見積れば、売掛金回収予算は次の通りとなろう。

売掛金回収予算					
19_1年12月31日終了年度					
	合計(純額)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
19_0年第4四半期売上高…	\$ 6,000	\$ 6,000			
19_1年第1四半期売上高…	69,300	63,000	\$ 6,300		
19_1年第2四半期売上高…	84,150		76,500	\$ 7,650	
19_1年第3四半期売上高…	99,000			90,000	\$ 9,000
19_1年第4四半期売上高…	103,500				103,500
	<u>\$ 361,950</u>	<u>\$ 69,000</u>	<u>\$ 82,800</u>	<u>\$ 97,650</u>	<u>\$ 112,500</u>

売上量予算に戻って、次に生産量予算を作成しよう。期首棚卸量が2,000個であり、そして各四半期末に次の数量の手持在庫を保有したいと仮定しよう。すなわち第1四半期3,000個、第2四半期3,500個、第3四半期4,000個、そして第4四半期4,500個である。

生産量予算				
19_1年12月31日終了年度				
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
売上必要量 ……………	7,000	8,500	10,000	11,500
加算：期末棚卸必要量 ……	<u>3,000</u>	<u>3,500</u>	<u>4,000</u>	<u>4,500</u>
合計必要量 ……………	10,000	12,000	14,000	16,000
減算：期首棚卸量 ……………	<u>2,000</u>	<u>3,000</u>	<u>3,500</u>	<u>4,000</u>
生産必要量 ……………	<u>8,000</u>	<u>9,000</u>	<u>10,500</u>	<u>12,000</u>

次に、生産量予算に基づいて、各四半期間にそれぞれ必要な仕入高を表示する予算を作成しよう。金額で表示されるように、生産量と棚卸量を用いて、そしてこれらに材料原価（すでに単位当たり\$1.50と見積られている）を乗じることによって算定される。同様に数量表示の予算をも作成できよう。

直接材料仕入高予算

19_1年12月31日終了年度

	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期
生産必要高	\$ 12,000	\$ 13,500	\$ 15,750	\$ 18,000
期末棚卸必要高	4,500	5,250	6,000	6,750
合 計	\$ 16,500	\$ 18,750	\$ 21,750	\$ 24,750
減算：期首棚卸高	3,000	4,500	5,250	6,000
仕入必要高	<u>\$ 13,500</u>	<u>\$ 14,250</u>	<u>\$ 16,500</u>	<u>\$ 18,750</u>

さて、仕入高の50%が仕入時の四半期に、そして残りの50%が次の四半期に支払われると仮定しよう。前年度から繰越された買掛金は、\$5,000であった。さらに、望ましい企業方針の問題として、何時も仕入割引を利用する。純仕入高（割引控除後）は\$1.50の見積原価数値であったから、仕入割引は予算上には現われてこない。そこで、仕入支出予算は次のようになろう。

仕入支出予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期
19_0年第4 四半期.....	\$ 5,000	\$ 5,000			
19_1年第1 四半期.....	13,500	6,750	\$ 6,750		
19_1年第2 四半期.....	14,250		7,125	\$ 7,125	
19_1年第3 四半期.....	16,500			8,250	\$ 8,250
19_1年第4 四半期.....	9,375				9,375
四半期別支出高.....	<u>\$ 58,625</u>	<u>\$ 11,750</u>	<u>\$ 13,875</u>	<u>\$ 15,375</u>	<u>\$ 17,625</u>

生産量予算から算定された数量データを用いて、生産されるべき数量に基づく必要な直接労務費を算定しよう。（所要量を生産するために必要な労働時間数と原価とは、付属明細表において明らかにされる。）

直接労務費支出予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期
数 量	39,500	8,000	9,000	10,500	12,000
直接労務費	\$ 98,750	\$ 20,000	\$ 22,500	\$ 26,250	\$ 30,000

さて、製造間接費を構成する諸項目を略述し、そして次のような製造間接費予算を作成しよう。

製造間接費予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
光 熱 費	\$ 10,000	\$ 1,000	\$ 2,500	\$ 3,000	\$ 3,500
工場消耗品費	5,300	1,000	1,500	1,800	1,000
固定資産税	2,000	500	500	500	500
減価償却費	2,800	700	700	700	700
賃 借 料	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000
監督者給料	11,400	2,800	1,800	2,500	4,300
	<u>\$ 39,500</u>	<u>\$ 8,000</u>	<u>\$ 9,000</u>	<u>\$ 10,500</u>	<u>\$ 12,000</u>

製造間接費の現金支出高は、上記合計額から何ら現金支出を要しない減価償却費を控除して求められる。そして次のような内訳が得られるであろう。

製造間接費支出予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
生 産 量	39,500	8,000	9,000	10,500	12,000
製造間接費	\$ 39,500	\$ 8,000	\$ 9,000	\$ 10,500	\$ 12,000
減算：減価償却費	2,800	700	700	700	700
現金必要高	<u>\$ 36,700</u>	<u>\$ 7,300</u>	<u>\$ 8,300</u>	<u>\$ 9,800</u>	<u>\$ 11,300</u>

さて、すべての重要な現金予算が算定された。次の予算を用いて集計する。
すなわち売掛金回収予算、販売費支出予算、一般管理費支出予算、仕入支出予算、直接労務費支出予算、そして製造間接費支出予算である。

期首現金残高は \$ 15,000 であり、そして \$ 20,000 の配当金が第 4 四半期に支払われると仮定しよう。

現金予算

19_1年12月31日終了年度

	合 計	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
期首現金残高	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 3,850	\$ 13,300	\$ 25,750
現金回収高	361,950	69,000	82,800	97,650	112,500
合 計	<u>\$ 376,950</u>	<u>\$ 84,000</u>	<u>\$ 86,650</u>	<u>\$ 110,950</u>	<u>\$ 138,250</u>
現金支出高					
仕 入 高	\$ 58,625	\$ 11,750	\$ 13,875	\$ 15,375	\$ 17,625
直接労務費	98,750	20,000	22,500	26,250	30,000
製造間接費	36,700	7,300	8,300	9,800	11,300
販 売 費	91,600	17,275	21,025	24,775	28,525

一般管理費……………	33,300	6,300	7,650	9,000	10,350
法 人 税……………	27,525	27,525			
配 当 金……………	20,000				20,000
支 払 利 息……………	450				450
借入金返済高………	10,000				10,000
合 計 ……………	<u>\$ 376,950</u>	<u>\$ 90,150</u>	<u>\$ 73,350</u>	<u>\$ 85,200</u>	<u>\$ 128,250</u>
現金不足高……………		(\$ 6,150)			
受取銀行借入高………	10,000	10,000			
期末現金残高……………	<u>\$ 10,000</u>	<u>\$ 3,850</u>	<u>\$ 13,300</u>	<u>\$ 25,750</u>	<u>\$ 10,000</u>

これで、貸借対照表予算を作成する用意ができた。前年度の勘定残高を用いて、そして作成された各種予算に反映されている諸取引を集計しよう。次のような貸借対照表が作成されよう。

		貸借対照表予算 19_1年12月31日	
資	産	19_1年	19_0年
流動資産：			
現 金 ……………		\$ 10,000	\$ 15,000
売 掛 金 ……………		11,500	6,666
減算：貸倒引当金 ……………		(1,150)	(666)
棚卸資産：			
原 材 料 ……………		6,750	3,000
製 品 ……………		22,500	10,000
流動資産合計 ……………		<u>\$ 49,600</u>	<u>\$ 34,000</u>
固定資産：			
土 地 ……………		\$ 50,000	\$ 50,000
建 物 ……………		148,000	148,000
減算：減価償却累計額 ……………		(37,000)	(33,300)
固定資産合計 ……………		<u>\$ 161,000</u>	<u>\$ 164,700</u>
資産合計 ……………		<u>\$ 210,600</u>	<u>\$ 198,700</u>
負債及び資本			
流動負債：			
買 掛 金 ……………		\$ 9,375	\$ 5,000
資 本			
資本金(10,000株；額面\$10) ……………		\$ 100,000	\$ 100,000
利益剰余金 ……………		101,225	93,700
		<u>\$ 201,225</u>	<u>\$ 193,700</u>
負債及び資本合計 ……………		<u>\$ 210,600</u>	<u>\$ 198,700</u>

利益計画に予算を最も効果的に利用するために、報告制度を創設することを望むであろう。設定された当該期間に互って、努力と業績の両者に関する定期的な報告と検討とが必要である。これらは、予算計画が達成されているかどうかを知らせ、そしてこのプロセスを通して、コントロールを行うことを援助する。実績と計画予算とを比較しながら、諸業務のコントロールを実施するのである。

貴社は、責任と権限の範囲がほとんど同一である、機能的なラインに従って組織されるべきである。そこで、企業規模に応じて、予算報告書は会社の組織構造に対応するように作成されることができる。

2つの典型的な予算報告書が、これらの報告書が採用するであろう各種のフォームを表示するために、以下に示される。

実績と予算の売上高報告書

19__年12月31日終了年度

	実績売上高	予算売上高	当該四半期	予算差異(マイナス)	
	\$	\$	\$	累	計
第1四半期				\$	
第2四半期					
第3四半期					
第4四半期					

販売費予算報告書

19__年12月31日終了年度

当月予算	当月実績	当月差異	当日までの 予算	当日までの 実績	当日までの 差異	コメント